

LAS COMUNIDADES DE PRÁCTICA COMO UNA ESTRATEGIA DE INTERCAMBIO, COMUNICACIÓN Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS DE CONOCIMIENTO EN LA ORGANIZACIÓN

MARÍA ADELAIDA RIASCOS ORTIZ – 1.037.573.507

JUAN PABLO VÉLEZ RESTREPO – 71.265.563

MÓNICA ZAPATA TAMAYO – 43.366.211

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
COHORTE 27
MEDELLÍN
2012

**LAS COMUNIDADES DE PRÁCTICA COMO UNA ESTRATEGIA DE
INTERCAMBIO, COMUNICACIÓN Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS DE
CONOCIMIENTO EN LA ORGANIZACIÓN**

MARÍA ADELAIDA RIASCOS ORTIZ – 1.037.573.507

JUAN PABLO VÉLEZ RESTREPO - 71.265.563

MÓNICA ZAPATA TAMAYO – 43.366.211

Trabajo de grado como requisito para optar al título de
Especialista en Gestión del Talento Humano y la Productividad

Asesor Temático

LUIS FERNANDO ATEHORTUA CORREA

Especialista en Gerencia de Información

Asesor Metodológico

MARÍA DEL CARMEN SANDINO RESTREPO

Socióloga Magister en Sociología de la Educación

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

COHORTE 27

MEDELLÍN

2012

CONTENIDO

| | Pág. |
|--|------|
| RESUMEN | 5 |
| ABSTRACT | 6 |
| GLOSARIO | 7 |
| INTRODUCCIÓN | 8 |
| | |
| 1. REFERENTE TEÓRICO | 9 |
| 1.1 ORIGEN DE LAS COMUNIDADES DE PRÁCTICA | 9 |
| 1.2 TEORÍA DE CREACIÓN DE CONOCIMIENTO POR NONAKA Y TAKEUCHI | 10 |
| 1.3 COMUNIDADES DE PRÁCTICA (COP) | 16 |
| 1.4 BENEFICIOS DE LAS COMUNIDADES DE PRÁCTICA (COP) | 18 |
| 1.5 QUE TIPOS DE COMUNIDADES DE PRÁCTICA EXISTEN | 19 |
| 1.6 PREPARACIÓN DE UNA COMUNIDAD DE PRÁCTICA FORMAL | 19 |
| 1.7 QUE ES APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL | 20 |
| 1.8 LA ORGANIZACIÓN QUE APRENDE | 21 |
| 1.9 CÓMO IMPLEMENTAR UN PROCESO DE AO | 22 |
| 1.10 ORGANIZACIONES QUE APRENDEN | 23 |
| | |
| 2. LAS COMUNIDADES DE PRÁCTICA COMO UNA ESTRATEGIA DE INTERCAMBIO, COMUNICACIÓN Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS DE CONOCIMIENTO EN LA ORGANIZACIÓN | 24 |
| 2.1 PROCEDIMIENTO A SEGUIR PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS COMUNIDADES DE CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES. | 24 |
| 2.2 CONDICIONES REQUERIDAS | 24 |
| 2.3 PAUTAS PARA IMPLEMENTAR UNA COMUNIDAD DE PRÁCTICA A NIVEL ORGANIZACIONAL | 25 |
| 2.3.1 Identificar la Necesidad | 25 |
| 2.3.2 Conformar el Grupo de Trabajo | 25 |
| 2.3.3 Como conformar el Equipo de Trabajo | 26 |

| | |
|--|----|
| 2.3.4 Socializar el Conocimiento | 26 |
| 2.3.5 Aplicar el Conocimiento | 27 |
| 2.3.6 Evaluar el Conocimiento | 28 |
| 2.4 DETERMINAR LOS BENEFICIOS QUE TRAEN LAS COMUNIDADES DE CONOCIMIENTO PARA EL CRECIMIENTO DE LAS PERSONAS Y LA ORGANIZACIÓN. | 28 |
| 2.5 GUÍA CORRESPONDIENTE A LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA COMUNIDAD DE PRÁCTICA EN UNA ORGANIZACIÓN. | 30 |
| 2.5.1 Presentación | 30 |
| 2.5.2 Objetivo | 30 |
| 2.5.3 Divulgación y Convocatoria | 31 |
| 2.5.4 Formulario Registro Comunidades de Práctica | 32 |
| 2.5.5 Diseñar una Ficha Recolectora de Información | 33 |
| 2.5.6 Aplicación y Documentación de la Ficha | 34 |
| 2.5.7 Conformación del Grupo | 34 |
| 2.5.8 Primera Reunión | 35 |
| 2.5.9 Consolidación | 35 |
| 2.5.10 Estructuración del Plan de Trabajo | 35 |
| 2.5.11 Evaluación | 36 |
| 2.5.12 Código de Ética Comunidades de Práctica | 37 |
| 3. CONCLUSIONES | 39 |
| 4. RECOMENDACIONES | 40 |
| BIBLIOGRAFÍA | 41 |
| CIBERGRAFÍA | 42 |
| ANEXO A. Formato de acta de reuniones de las comunidades de práctica. | 43 |

TÍTULO

LAS COMUNIDADES DE PRÁCTICA COMO UNA ESTRATEGIA DE
INTERCAMBIO, COMUNICACIÓN Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS DE
CONOCIMIENTO EN LA ORGANIZACIÓN

AUTORES

MARÍA ADELAIDA RIASCOS ORTIZ – 1.037.573.507

JUAN PABLO VÉLEZ RESTREPO - 71.265.563

MÓNICA ZAPATA TAMAYO – 43.366.211

TÍTULO QUE SE OTORGA

Especialista en Gestión del Talento Humano y la Productividad

ASESORES

Asesor Temático

LUIS FERNANDO ATEHORTUA CORREA

Especialista en Gerencia de Información

Asesor Metodológico

MARÍA DEL CARMEN SANDINO RESTREPO

Socióloga Magister en Sociología de la Educación

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

COHORTE 27

MEDELLÍN

2012

RESUMEN

El presente documento hace referencia la propuesta de cómo se aborda conceptual, procedimental y metodológicamente la estructuración de una comunidad de conocimiento en ese sentido el trabajo tiene como aspectos abordar tres objetivos específicos, uno primero que da cuenta de especificar las pautas conceptuales, metodológicas y estratégicas para la implementación de una comunidad de práctica como espacio de interacción, transferencia y solución de problemas de conocimiento en la organización, otro definir el procedimiento a seguir para la implementación de las comunidades de conocimiento en las organizaciones y por último determinar los beneficios que traen las comunidades de conocimiento para el crecimiento de las personas y organizaciones; buscando plantearle elementos comunes a aquellas organizaciones que en su ejercicio de documentar, organizar, transferir y usar el conocimiento encuentran la estrategia de comunidades de conocimiento una opción de generación, solución y aprendizaje para resolver el problema.

En conclusión, tanto para las organizaciones como para las personas, las comunidades de conocimiento aportan grandemente al desarrollo de estas, permitiendo así una evolución positiva permanente

ABSTRACT

This document refers to how the proposal addresses conceptual, procedural and methodological structuring of a knowledge community in that sense the work is to address three specific aspects, one first realizes guidelines specify the conceptual, methodological and strategic for the implementation of a community of practice as a space for interaction, and problem-solving transfer of knowledge in the organization, another defining the procedure for the implementation of the

knowledge communities in organizations and ultimately determine the benefits that bring the knowledge Communities to the growth of individuals and organizations, seeking to put to elements common to those organizations in their exercise of documenting, organizing, transferring and using knowledge in the strategy are knowledge communities as an option generation, and learning solution to solve the problem.

Guidelines are proposed conceptual, methodological and strategic implementation of a knowledge community as a place of interaction, and problem-solving transfer.

In conclusion, both for organizations and for individuals, communities of knowledge contribute greatly to the development of these, allowing a permanent positive changes.

GLOSARIO

COMUNIDAD: Comunidad es un grupo de personas asociadas con el objeto de llevar una vida en común basada en una permanente ayuda mutua “el grado de vida común y de ayuda mutua varía ampliamente según la comunidad.

CONOCIMIENTO: Hechos, o datos de información adquiridos por una persona a través de la experiencia o la educación, la comprensión teórica o práctica de un asunto u objeto de la realidad.

DICOTÓMICA: dividido sucesivamente en dos partes.

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: es un concepto aplicado en las organizaciones. Tiene el fin de transferir el conocimiento desde el lugar dónde se genera hasta el lugar en dónde se va usar e implica el desarrollo de las competencias necesarias al interior de las organizaciones para compartirlo y utilizarlo entre sus miembros, así como para valorarlo y asimilarlo si se encuentra en el exterior de estas.

GLOBALIZACIÓN: es un proceso económico, tecnológico, social y cultural a gran escala, que consiste en la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo unificando sus mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global.

INNOVACIÓN: según el diccionario de la Real Academia Española, es la creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado. Innovar proviene del latín innovare, que significa acto o efecto de innovar, tornarse nuevo o renovar, introducir una novedad.

INTRODUCCIÓN

Con el presente trabajo se pretende dar cuenta de los aspectos metodológicos, conceptuales y procedimentales que propiciarían y promovería la estructuración de comunidades de conocimiento, encontrando en ellas que se conviertan en estrategias de aprendizaje pero también de democratización del conocimiento en las organizaciones.

En el desarrollo de este trabajo se dará a conocer lo que son las comunidades de conocimiento, los beneficios que tiene implementarlas y como puede llegar a ser una estrategia para el desarrollo de la organización y la solución de problemas dentro de la misma.

La gestión del conocimiento más que un tema de actualidad, nos permite potencializar las competencias de las personas, a través de las comunidades de conocimiento se fomenta el conocimiento dentro de la organización dándole así un factor diferenciador y haciéndola más competente en el mercado.

En el marco de la creación de comunidades de conocimiento como una estrategia de intercambio, comunicación y solución de problemas de conocimiento en la organización se realizó por medio de consultas y asesorías de personas que expertas en el tema para promover el desarrollo en doble vía, es decir para la organización y el personal dentro de esta.

1. REFERENTE TEÓRICO

1.1 ORIGEN DE LAS COMUNIDADES DE PRÁCTICA

Las comunidades de práctica son grupos sociales constituidos con el fin de desarrollar un conocimiento especializado, compartiendo aprendizajes basados en la reflexión compartida sobre experiencias prácticas. Etienne Wenger ha estudiado las comunidades de práctica y las ha definido como un “grupo de personas que comparten un interés, un conjunto de problemas, o una pasión sobre un tema, y quienes profundizan su conocimiento y experticia en el área a través de una interacción continua que fortalece sus relaciones”¹

El término ha sido estudiado por Etienne Wenger (1998), Wenger y Snyder (2000), Pablo Peña (2001) y Antoni Garrido (2003). Observando el conocimiento que se difunde desde una comunidad científica y buscando potenciar este hecho a nivel corporativo como una institucionalización de la vieja 'tormenta de ideas', se recrean las comunidades de práctica. en una de ellas, es el mismo grupo quien establece los objetivos de aprendizaje y estos a su vez son seleccionados en el contexto de la 'práctica del trabajo en la corporación'.

Una comunidad de práctica vuelve explícita la transferencia informal de conocimiento dentro de redes y grupos sociales ofreciendo una estructura formal que permite adquirir más conocimiento a través de las experiencias compartidas dentro del grupo. por último, la propia identidad del grupo se refuerza el aprendizaje como un proceso de 'participación' y 'liderazgo' compartido. el liderazgo informal es básico en las organizaciones y tiene un papel de difusión de la labor del grupo y de observación de la implantación de su trabajo en la práctica. su rol sociológico fue estudiado en los 70 por Pinilla de las eras y otros. Esta

¹ Wenger, Etienne; Richard McDermott, William Snyder (2002) (en inglés). Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge.

gestión del conocimiento, a su vez, puede ser presencial o virtual (cibercultura); pero siempre cooperativo en un proceso continuo de establecer estrategias de participación, liderazgo, identidad, captura y aprovechamiento del conocimiento.

Desde la visión de Etienne Wenger las comunidades cobran sentido en la medida que permiten construir conocimiento y a su vez multiplicarlo, este concibe el aprendizaje como un proceso de participación y construcción social; desde esta mirada las comunidades de práctica comparten intereses, experiencias o conjuntos de problemas, se nutren de las interacciones sociales, del choque cultural y de la identidad propia y se caracterizan por poseer dominio, comunidad y práctica. el dominio hace referencia al campo de estudio de la comunidad; la práctica al campo de aplicación de los saberes desde el cual se nutre la experiencia y por último la comunidad está relacionada con la interacción y el intercambio de saberes que se dan al interior de la comunidad y que se encuentran articulados por interacción que nutren la identidad, la confianza y la colaboración de la misma permitiendo que el conocimiento de la comunidad a su vez se mantenga, desarrolle o comparta.

1.2 TEORÍA DE CREACIÓN DE CONOCIMIENTO POR NONAKA Y TAKEUCHI

En el libro titulado “la organización creadora de conocimiento” expuestas por Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi se mira la organización desde dos dimensiones de creación de conocimiento: la dimensión ontológica y la dimensión epistemológica. se analiza la manera en que el conocimiento se crea a partir de la conversión entre lo que se conoce como conocimiento tácito y conocimiento explícito. la organización creadora de conocimiento para los autores tiene tres funciones primordiales: generar nuevo conocimiento; difundirlo por toda la empresa e incorporar lo aprendido a las nuevas tecnologías.

Nonaka y Takeuchi afirman que para trabajar con la teoría de creación de conocimiento organizacional, es preciso entender la naturaleza del conocimiento. para esto veremos las dos dimensiones del conocimiento: la ontológica y la epistemológica. a continuación analicemos en detalle estas dos dimensiones.

La dimensión ontológica del conocimiento. esta dimensión considera la creación de conocimiento organizacional, como algo opuesto a la creación de conocimiento individual, la cual se centra en los niveles de las entidades creadoras de conocimiento (individual, grupal, organizacional e interorganizacional). Es decir, el entorno con que el conocimiento se ve involucrado. Esto nos ayudará a entender el impacto potencial de los flujos de conocimiento.

“En términos concretos, el conocimiento es creado sólo por los individuos. Una organización no puede crear conocimiento sin individuos. la organización apoya la creatividad individual o provee el contexto para que los individuos generen conocimientos. por lo tanto, la generación de conocimiento organizacional debe ser entendida como el proceso que amplifica “organizacionalmente” el conocimiento generado por los individuos y lo cristaliza como parte de la red de conocimientos de la organización.”²

Por esto, la generación de conocimiento organizacional radica en el respaldo organizacional en torno a las potenciales fuentes de conocimiento: individuos, grupos, equipos, proyectos, áreas, departamentos, entre otras.

La dimensión epistemológica del conocimiento. Nonaka y Takeuchi presentan en su libro “la organización creadora de conocimiento”³ la teoría de creación de conocimiento organizacional. Esta teoría se basa en el proceso de comunicación

² Tomado del libro La Organización Creadora de Conocimiento Nonaka y Takeuchi, 1999

³ Nombre del Libro de los autores Nonaka y Takeuchi, Nonaka y Takeuchi, 1999

del conocimiento en torno a modos de conversión entre el conocimiento tácito y el explícito, donde:

- Conocimiento tácito: este es un conocimiento muy personal y difícil de plantear a través del lenguaje formal y, por lo tanto, difícil de transmitir y compartir con otros, tiene sus raíces en lo más profundo de la experiencia individual, así como en los ideales, valores y emociones de cada persona.
- Conocimiento explícito: es aquel que puede expresarse a través del lenguaje formal; es decir, con palabras y números, y puede transmitirse y compartirse fácilmente, en forma de datos, fórmulas científicas, procedimientos codificados o principios universales. se expresa normalmente en algún soporte físico (libros, cd roms, imágenes).

La “dimensión epistemológica” en la creación de conocimiento se da por la interacción entre el conocimiento explícito y el tácito, llevada a cabo por los individuos de una organización y que es denominada por los autores, “conversión de conocimiento”. Existen cuatro formas de conversión de conocimiento cuya interacción constituye el motor del proceso de creación de conocimiento.

- La socialización: es el proceso de adquirir conocimiento tácito a través de compartir experiencias por medio de exposiciones orales, documentos, manuales, etc. este conocimiento se adquiere principalmente a través de la imitación y la práctica. la socialización se inicia con la creación de un campo de interacción, el cual permite que los miembros de un equipo compartan sus experiencias y modelos mentales. produce lo que los autores llaman “conocimiento armonizado”.
- La exteriorización: es el proceso de convertir conocimiento tácito en conceptos explícitos, haciéndolo comprensible para otros miembros de la empresa. supone además la interacción del individuo y del grupo, y requiere de técnicas que ayuden

a expresar este conocimiento tácito a través de lenguaje figurativo, en forma de analogías, metáforas, y del lenguaje visual.

- La combinación: es el proceso de sistematizar conceptos en un sistema de conocimiento. el conocimiento explícito se sintetiza y formaliza de manera que cualquier miembro de la empresa pueda acceder a él. para que esta etapa se complete es preciso capturar e integrar nuevo conocimiento explícito, difundir el conocimiento explícito con presentaciones, conferencias, etc., y procesarlo para hacerlo más accesible.

- La interiorización: es el proceso de incorporación de conocimiento explícito en conocimiento tácito a través de "aprender haciendo", que analiza las experiencias adquiridas en la puesta en práctica de los nuevos conocimientos y que se incorpora en las bases de conocimiento tácito de los miembros de la organización en forma de modelos mentales compartidos o prácticas de trabajo

El contenido del conocimiento y la espiral de conocimiento. estos procesos de transformación del conocimiento se encuentran dentro de diferentes contextos. El contenido del conocimiento creado por cada forma de conversión es, naturalmente distinto. A continuación describiremos cada uno.

- Conocimiento armonizado: es aquel perfil de conocimiento que comparte modelos mentales y habilidades técnicas.

- Conocimiento conceptual: es aquel perfil de conocimiento representado a través de metáforas, analogías y modelos.

- Conocimiento sistémico: es aquel perfil de conocimiento representado a través de prototipos, nuevos servicios, nuevos métodos, entre otros, donde se vea reflejado la aplicación de varias fuentes de conocimiento.

- Conocimiento operacional: es aquel perfil de conocimiento representado por administraciones de proyectos con consideraciones en el know-how, los procesos productivos y el uso de nuevos productos.

La problemática de generación de conocimiento organizacional reside en el cómo extender el conocimiento individual, a los grupos de trabajo, a la organización y a través de las organizaciones.

La interacción de conocimiento tácito y explícito se lleva a cabo por los individuos, no por la organización. pero si el conocimiento no es compartido con otros o no es amplificado a la colectividad, tal conocimiento no participa de la espiral organizacional de generación de conocimiento. este proceso en espiral por medio del cual el conocimiento es enunciado y amplificado, a través de las cuatro formas de conversión de conocimiento, hacia adentro y a través de la organización del nivel individual a los niveles grupal, organizacional e interorganizacional constituye lo que Nonaka yTakeuchi llaman la dimensión ontológica en el proceso de creación de conocimiento..

El papel de la organización en este proceso es el de proveer el contexto apropiado para facilitar las actividades grupales y la creación y acumulación de conocimiento en el nivel individual. para ello se requieren cinco condiciones que posibilitan la espiral de conocimiento.

- Intención: es la aspiración que una empresa tiene por alcanzar sus metas. Como el compromiso es la base de la actividad creadora de conocimiento del ser humano, la empresa debe apoyar este compromiso formulando una intención organizacional y proponiéndola a sus empleados. esta intención es lo que en teoría del pensamiento estratégico se denomina “visión”. los esfuerzos por realizar la intención, asumen la forma de una estrategia corporativa acerca de qué tipo de conocimiento debe desarrollarse para alcanzarla.

- Autonomía: es la capacidad que tiene una organización de posibilitar que sus individuos y equipos actúen de forma autónoma (estén facultados o “empoderados”), lo cual fomente las instancias de generación de nuevas ideas y visualización de nuevas oportunidades, motivando así a los participantes de la organización a generar nuevo conocimiento.

- Fluctuación y caos creativo: la organización debe estimular la interacción entre sus integrantes y el ambiente externo, donde los equipos enfrenten las rutinas, los hábitos y las limitaciones autoimpuestas con el objeto de estimular nuevas perspectivas de cómo hacer las cosas. además, también puede generarse conocimiento cuando se provocan crisis de manera intencional al interior de la organización. este caos intencional al que se llama “caos creativo” incrementa la tensión al interior de la organización y hace que sus miembros se concentren en definir problemas y resolver la crisis (crisis controladas). la organización creadora de conocimiento debe institucionalizar esta “reflexión en la acción” para hacer del caos algo verdaderamente creativo.

- Redundancia: la organización debe permitir niveles de redundancia dentro de su operar. esto genera que los diferentes puntos de vista establecidos por las personas que conforman los equipos permite compartir y combinar conocimientos de tipo tácito, permitiendo establecer conceptos e ideas más robustas, junto con generar nuevas posibilidades. para que se genere conocimiento organizacional es indispensable que el concepto generado por un individuo o un grupo se comparta con otros individuos o grupos que quizás no necesiten este concepto de manera inmediata. una forma de generar redundancia en la organización es a través de una rotación estratégica de personal, especialmente entre áreas muy distintas en cuanto a tecnología o función. otra manera es mediante la organización de comunidades de conocimiento o, con la tecnología moderna, a través de lo que se ha denominado “portal del conocimiento”.

- variedad de requisitos: la diversidad interna de una organización debe ser tan amplia como la variedad y la complejidad del ambiente para poder enfrentarse a los desafíos establecidos por este ambiente que la rodea. la variedad de requisitos puede fomentarse combinando la información de manera distinta, flexible y rápida y distribuyendo por igual la información en todas las secciones de la organización. para maximizar la variación, todas las personas de la organización deben contar con un acceso rápido a la más amplia gama de la información requerida en un momento dado, pasando por el menor número de pasos posible.

Estos factores presentan la importancia del cambio como parte de la cultura, junto con reforzar la idea de que es la cultura organizacional quien define las posibilidades para que el aprendizaje sea parte del operar diario de sus integrantes.

1.3 COMUNIDADES DE PRÁCTICA (COP)

La relación entre el conocimiento y la acción está en el centro de la reflexión de la gestión del conocimiento. es por esta razón que resulta interesante articular a dicha reflexión el tema de las COP. Este concepto fue acuñado por Etienne Wenger en su obra Comunidades de práctica: aprendizaje, significado e identidad.⁴

Este trabajo plantea un punto de vista transversal sobre las teorías del aprendizaje y propone un análisis de la relación entre aprendizaje individual y organizacional sobre en el que se focalizan las COP, que explorar la relación entre los conocimientos organizaciones y la acción colectiva.

Para comprender mejor el concepto, se definirá en primera instancia la noción de práctica, para Wenger, “práctica refleja el hacer en sus dimensiones a la vez

⁴ WENGER, Etienne (2001). Comunidades de práctica: aprendizaje, significado e identidad.

históricas y sociales y en la capacidad de producir un significado a las acciones. el concepto práctica incluye a la vez el campo de explícito y el registro de lo tácito, sin que esas sean dimensiones dicotómicas del conocimiento, en la medida en que ambas están siempre presentes en la práctica, del mismo modo, que teoría y práctica no son términos que se oponen dentro de esta concepción.”⁵ Este autor construye su argumentación alrededor de la producción del significado, de las experiencias y las acciones, dentro de un proceso que él llama negociación de sentidos.

La negociación de sentidos puede implicar el lenguaje y las conversaciones entre individuos, pero puede apoyarse igualmente sobre elementos tácitos como las convenciones.

La dimensión social de la construcción de sentido ha sido desarrollada por otros autores, Wick, considera que la creación de sentido tiene a la vez un carácter dinámico y en construcción; se trata de crear, inventar y poner en escena ciertas interpretaciones sobre una situación vivida.⁶ Pero para Wenger la noción de negociación de sentido tiene un significado desde la perspectiva social, estrechamente incorporada a la práctica. El autor precisa, que es necesario comprender el término de negociación; tal como él lo concibe, está ligado al saber-hacer.

Para Wenger, la continuidad de las significaciones a través del tiempo y el espacio, se apoya sobre la dualidad entre la participación de los actores en la vida social y en el proceso de cosificación que consiste en crear punto de focalización

⁵ Definición del Autor WEnder

⁶ WEICK. Karl E. Sensemaking in Organizations. Thousand Oaks: Sage, 1995

alrededor de los cuales la negociación del sentido pueda darse. esta dualidad constituye el corazón de la teoría social del aprendizaje expuesta por el autor.⁷

1.4 BENEFICIOS DE LAS COMUNIDADES DE PRÁCTICA (COP)

Permiten aprender de una forma efectiva y rápida de los aciertos y errores, y pueden ser aplicados a diversos tipos de tareas, actividades o proyectos. en síntesis, contribuyen a que los equipos:

- Descubran y comprendan las posibles causas de los errores, y de los aciertos no previstos
- Promuevan la discusión, el aprendizaje continuo y el diálogo abierto entre los miembros sobre fortalezas a sostener y debilidades a superar;
- Mejoren la comprensión sobre las circunstancias que influyen en el desempeño del equipo y cómo trabajar mejor en el futuro para el logro de objetivos;
- identifiquen lecciones de sus proyectos y actividades que pueden ser compartidas con el resto de la organización;
- Aumenten su confianza técnica e institucional al dar a sus integrantes la oportunidad de compartir sus lecciones y ser escuchados en una atmósfera receptiva e independiente de la evaluación de desempeño individual o del equipo.

⁷ En el original, el autor utiliza el término “refication” que en francés consiste en transformar un abstracción en un objeto concreto, algo así como aprehender un concepto, volverlo una cosa concreta.

Collison, Chris, Parcell, Geoff. 2001. Learning to Fly. Milford: Capstone Publishing.

En síntesis, aumenten las posibilidades de éxito y efectividad para el desarrollo.

1.5 QUE TIPOS DE COMUNIDADES DE PRÁCTICA EXISTEN

Hay dos tipos, formal e informal. La formal requiere de cierto grado de preparación y puede tomar más tiempo, dependiendo de la escala del proyecto o actividad a analizar. La informal es realizada después de un hito o evento de menor envergadura y/o duración, tal como una reunión, una negociación dentro de un proyecto, etc.; requiere menos preparación y puede ser realizado en un lapso de tiempo más breve.

1.6 PREPARACIÓN DE UNA COMUNIDAD DE PRÁCTICA FORMAL

Para sacar el máximo provecho de la COP y del tiempo que sus participantes invierten en él, se recomienda al equipo, y en particular a los líderes u organizadores de la reflexión, lo siguiente:

- Definir claramente qué se quiere aprender durante el COP y con qué propósito: es necesario que el equipo parta de un acuerdo sobre el propósito de reflexionar sobre un proyecto o actividad determinado, la etapa o etapas que serán objeto de re-flexión (el marco de tiempo), y el público al cual las conclusiones y recomendaciones estarán dirigidas.
- Conducir la COP tan pronto sea posible después del hito o etapa del proyecto o actividad que se quiere analizar: la memoria de los participantes está más fresca, hay más posibilidades de que los participantes estén disponibles, y de que las lecciones identificadas sean más relevantes y aplicables.

- Incluir a las personas pertinentes: además del equipo del proyecto o actividad, puede ser útil invitar a clientes o aliados del proyecto. sin embargo, se debe tener en cuenta que personas externas pueden inhibir la participación de algunos miembros. el número de participantes recomendado es entre 5 y 8, para facilitar la activa participación de todos; para equipos más grandes, pueden realizarse varias sesiones.
- Seleccionar a un facilitador: idealmente, el facilitador es una persona externa al proyecto o actividad (un “outsider”). su objetivo es ayudar a enfocar la discusión haciendo preguntas que contribuyan a la reflexión y a crear el clima apropiado para el diálogo.
- Seleccionar a un relator: las Comunidades de Práctica permiten identificar lecciones y recomendaciones, pero éstas deben ser documentadas para posibilitar su registro y difusión. la documentación permite también fortalecer la memoria institucional e ir creando un registro que posteriormente puede ser analizado para identificar buenas prácticas. el papel del relator es entonces vital para el éxito y utilidad de la COP.
- Preparar los materiales y la agenda: reservar el salón de reunión y los materiales necesarios (grabadora digital, computador, flipchart, tarjetas, marcadores gruesos, papel y lápiz).

1.7 QUE ES APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

Sólo las organizaciones que aprenden de sí mismas, de sus virtudes, de sus errores, de sus éxitos y fracasos, están preparadas para adaptarse al cambiante mundo empresarial de estos tiempos y de tiempos futuros.

El Aprendizaje Organizacional ha sido estudiado por un amplio número de teóricos e investigadores de escuelas y disciplinas divergentes. Todos ellos tienen

diferentes puntos de vista pero llegan a conclusiones similares, entre ellas la más importante: El Aprendizaje Organizacional genera innovación y procesos de cambio, para bien, en los estilos de vida y actitudes del personal que integra las organizaciones.

1.8 LA ORGANIZACIÓN QUE APRENDE

Las organizaciones tienen la facultad de aprender a través de los individuos que la conforman, por lo tanto, la formación y el desarrollo de las personas son un elemento fundamental en el andamiaje del AO.

Sin excepción los procesos de aprendizaje organizacional se han dado como movimientos defensivos ante cambios al interior de las organizaciones, motivados por variaciones de su entorno. Argyris y Schon sostienen que básicamente las organizaciones que desarrollan el aprendizaje organizacional inician con simples procesos antirrutinarios, que no cuestionan la estructura de la organización, sus interrelaciones con el entorno, sus valores o sus procesos de toma de decisiones. Luego se adentra en un segundo nivel en el que se busca la reestructuración organizacional, siempre partiendo desde el aprendizaje individual, y que cuestiona la racionalidad detrás de las acciones.

El AO genera, primeramente, la posibilidad de pensar un nuevo diseño de la organización, ya que permite integrar los factores individuales, organizacionales y ambientales. Lo anterior requiere no sólo de cambios en la estructura, sino de cambios en la mentalidad. El modelo japonés es un ejemplo del éxito que genera la creación de conocimiento reflejado en nuevos productos, ideas y diseños. Drucker dice que las empresas que no se sometan a ejercicios profundos y serios de destrucción creativa no podrán ser lo suficientemente flexibles como para adaptarse a los nuevos mercados y a los nuevos clientes. Lo que realmente busca el proceso de AO es encontrar el equilibrio, la brillantez y el talento individual, la

innovación y el trabajo en grupo, para llegar a la integración entre las diferentes funciones logrando la totalidad productiva. Se puede decir que la organización que busca proteger y mejorar sus capacidades, mientras apuesta por la exploración de otras, potencia en primer lugar, su recurso humano y después, sus relaciones con el entorno: clientes, proveedores, instituciones.

1.9 CÓMO IMPLEMENTAR UN PROCESO DE AO

Drew propone siete actividades básicas para administrar el conocimiento y para lograr el auto-conocimiento organizacional que se requiere para llevar adelante un proceso benéfico, estas son:

1. Generar conocimiento a partir de las operaciones internas o de los grupos de investigación y desarrollo.
2. Lograr el acceso a fuentes de información tanto internas como externas.
3. Transferir conocimiento antes de que sea usado formalmente, a través de la capacitación o informalmente en los procesos de socialización del trabajo.
4. Representar el conocimiento a través de reportes, gráficas y presentaciones, etc.
5. Imbuirse en el conocimiento de procesos, sistemas y controles.
6. Probar la validez del conocimiento actual.
7. Facilitar todos estos procesos distintos de generación de conocimiento a través del establecimiento de una cultura que valore y comparta el uso del conocimiento.

1.10 ORGANIZACIONES QUE APRENDEN

“Organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto”⁸

Como se observa, es muy importante conocer muy bien el interior de la organización, sus diferentes procesos, sinergias y diferencias. Pero no se debe dejar de lado a los individuos que conforman las empresas.

⁸ Senge The leader's new work: building learning organizations En: Sloan Management Review No. 32

2. LAS COMUNIDADES DE PRÁCTICA COMO UNA ESTRATEGIA DE INTERCAMBIO, COMUNICACIÓN Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS DE CONOCIMIENTO EN LA ORGANIZACIÓN

2.1 PROCEDIMIENTO A SEGUIR PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS COMUNIDADES DE CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES.

De la dinámica de la estructura y formalización de las comunidades de práctica en los contextos organizacionales es importante no perder de vista aspectos relacionales que fomenten cambios en: la cultura, la estructura y la estrategia que faciliten que la comunidad de práctica promueva la participación equitativa y democrática de todos sus miembros, esto debe figurar como una idea fundamental en la activación de dichas comunidades.

2.2 CONDICIONES REQUERIDAS

Condiciones para implementar una comunidad de conocimiento entre ellas las siguientes:

Flexibilidad – Adaptabilidad: se manifiesta en la capacidad para adecuar su marco de acción o metodología en función del contexto propio de la organización en aspectos tales como modelo de gestión, estructuras, personas, objetivos estratégicos de negocio, base de conocimiento, infraestructura tecnológica, entre otros.

Multidimensionalidad: permite la selección de diversas estrategias para abordar la gestión de conocimiento, según el enfoque de actuación más adecuado para la organización y que mejor se adapte a los medios tecnológicos y organizacionales disponibles.

Carácter evolutivo: facilita el desarrollo del marco de acción en armonía con la madurez y complejidad de la organización, permitiendo planteamientos evolutivos que irán creciendo en alcance y complejidad a medida que son asimilados por la organización.

Capacidad de retroalimentación: pone en evidencia por el potencial del modelo para ofrecer indicadores de medición de los resultados, la evolución y el impacto en el negocio, de la implantación de estrategias de gestión de conocimiento, con el propósito de identificar oportunidades de mejora y realizar cualquier modificación o cambio oportuno de los enfoques y líneas de acción adoptados.

2.3 PAUTAS PARA IMPLEMENTAR UNA COMUNIDAD DE PRÁCTICA A NIVEL ORGANIZACIONAL

2.3.1 Identificar la Necesidad

Se refiere a una situación crítica o problema recurrente en la organización la cual requiere solución, ya que está generando dificultades las cuales no permiten el alcance de objetivos comunes, en este paso es importante definir claramente que se quiere aprender en la comunidad de conocimiento y con qué propósito; es necesario que el equipo parta de un acuerdo sobre el propósito de reflexionar sobre un proyecto o actividad determinado, la etapa o etapas que serán objeto de reflexión y el público al cual las conclusiones y recomendaciones van dirigidas.

2.3.2 Conformar el Grupo de Trabajo

Se refiere a la necesidad de formar un grupo de trabajo enfocado en la solución de una problemática común la cual está generando dificultades para obtener objetivos comunes, por ende se necesita buscar al interior de la organización personas que posean conocimientos estructurados, además de experiencia en la

solución de dichas dificultades, esto se logra mediante la interacción del conocimiento, estandarización de prácticas y nivelación en cuanto a la información que se tenga, relacionada con la intervención y posible solución de aquella necesidad crítica. Garantiza la participación de los miembros.

2.3.3 Como conformar el Equipo de Trabajo

Se refiere a convocar solo aquellas personas que posean conocimientos y experiencia en la solución de un problema común que afecta a la organización y de estas personas se escoge a un líder que juegue un rol de facilitador para cohesionarse y establecer relaciones de confianza al interior del grupo; además tendrá dentro de sus principales tareas dar consejo y orientación a los integrantes del grupo en la intervención, tratamiento y solución de la problemática común.

2.3.4 Socializar el Conocimiento

Divulgar el conocimiento, es transmitir al interior del grupo de trabajo, las ideas, conceptos y definiciones que se poseen con relación a un tema específico; con relación a la comunidades de aprendizaje al interior de la organización, se pretende nivelar el conocimiento poseído con relación a un tema, ya que los fines de estas comunidades de aprendizajes se enfocan hacia la reunión en equipo en torno a una preocupación común, mejorar la calidad de las decisiones y especializarse en tareas específicas que permitan la solución de problemas.

Para tener esta socialización se puede apoyar en una plataforma y desarrollo tecnológico que le permita almacenar información y les ayude a los miembros de la comunidad a pensar en conjunto. Por lo tanto, se debe desarrollar un ambiente básico que permita disponer de un sitio especial para adelantar discusiones; acceder, socializar e intercambiar información; favorecer intercambio de

experiencias; establecer acuerdos y disensos; generar propuestas y construir conocimiento.

2.3.5 Aplicar el Conocimiento

Luego de socializar el conocimiento, se pretende aplicar los conocimientos, básicamente, estos se orientan hacia la solución de las dificultades presentadas en torno a la realización de una tarea y se logra, siguiendo los lineamientos estipulados en la fase de divulgación. (Transmitir el conocimiento y nivelar las ideas que se tienen en cuanto a la solución de una tarea que al interior de la organización se ha vuelto problemática a la hora de ejecutar) en la fase de aplicación es común que se dé la puesta en marcha de la solución de aquellos conflictos repetitivos y comunes que giran en torno a una tarea específica de la organización.

Actividades en las cuales la Comunidad de Práctica dinamiza y socializa el conocimiento:

- Resolución de problemas
- Búsqueda de información
- Búsqueda de experiencia
- Reutilización de recursos
- Coordinación y sinergia
- Discusión de desarrollo
- Proyectos de documentación
- Pasantía
- Best Marketing

2.3.6 Evaluar el Conocimiento

Básicamente es medir el grado de eficacia que se tiene para solucionar las dificultades que se presentan en torno a la realización de una tarea en común, en esta fase, es común que el líder del grupo evalúe el impacto que se está presentando a la hora de ejecutar las acciones en pro de la solución de los problemas presentados, se realiza monitoreando las actividades llevadas a cabo; que estas si se realicen siguiendo el orden debido, realizando exámenes al interior del grupo de trabajo en aquellos conocimientos básicos que componen la tarea a desarrollar y retroalimentando constantemente al grupo, en errores cometidos por estos, con el fin de corregirlos de manera inmediata. Al realizar esta evaluación también es importante levantar indicadores de gestión que nos permitan medir la efectividad y los aportes en cuanto al desarrollo de ideas innovadoras y solución de problemas.

2.4 DETERMINAR LOS BENEFICIOS QUE TRAEN LAS COMUNIDADES DE CONOCIMIENTO PARA EL CRECIMIENTO DE LAS PERSONAS Y LA ORGANIZACIÓN.

Además de beneficios en términos de difusión de conocimiento organizacional, las comunidades de práctica también pueden ser formidables herramientas de integración del talento, en general las personas necesitan y aprecian las relaciones, los amigos y toda una comunidad y ambiente de trabajo que les son gratos. Es un importante aspecto de valoración, de refuerzo de la pertenencia a una empresa, específicamente estos beneficios se traducen en:

- A nivel económico las Comunidades de Práctica le facilitan a la organización ahorrar recursos y tiempo ya que está estrictamente relacionada con el costo beneficio.

- A nivel de procedimientos, las comunidades de práctica permiten a las personas la disminución de errores repetitivos en las tareas ejecutadas.
- Las Comunidades de Práctica facilitan elevar la motivación, por ende es más fácil para el empleado adaptarse a su entorno, sostener un desempeño laboral y comprender las dinámicas del cambio.
- Las Comunidades de Práctica facilitan el trabajo en equipo y la obtención de logros comunes.
- Las Comunidades de Práctica permiten a la organización ver la jerarquía de mando desde otra perspectiva, esta está enfocada en la persona que posee el conocimiento.
- Las Comunidades de Práctica permite a la organización documentar los procedimientos y transforman el conocimiento tácito en explícito, permite que el conocimiento fluya y continúe.
- Las Comunidades de Práctica facilitan una mejora en la comunicación ya que esta se da a través de la interacción entre sus miembros, facilitando construcciones conceptuales de ideas que se enfocan en la mejora de dificultades comunes.
- Las comunidades de práctica promueven el desarrollo de diversos ambientes en donde quienes interactúan cumplen diferentes roles de acuerdo con las características de su afiliación y sus intereses.
- En definitiva, para los jóvenes de la Generación Y, las comunidades virtuales constituyen un modo natural de reunirse en torno a una preocupación común.

- Las comunidades de práctica se basan en un principio elemental: todos tienen algo para enseñar y todos tienen algo para aprender.
- El éxito propio es el éxito de los demás, y sólo la colaboración y la participación activa permitirán resolver los problemas comunes.
- Se trata, en síntesis, de un grupo que, mediante la interacción de conocimiento, prácticas e información, se ayuda mutuamente desarrollando competencias para resolver un problema o avanzar en una idea o proyecto.

2.5 GUÍA CORRESPONDIENTE A LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA COMUNIDAD DE PRÁCTICA EN UNA ORGANIZACIÓN.

2.5.1 Presentación

La gestión del conocimiento permite fidelizar a los empleados, reconociendo su contribución al capital intelectual de la empresa y aumentando su capital social, es en este punto donde las comunidades de práctica actúan como dinamizador del conocimiento, con el fin de renovar ideas, crear, innovar, analizar e intercambiar conocimiento relevante para la organización, por ende se propone una guía, en la cual se documenta el paso a paso que permita la creación, formulación y posterior implementación de las comunidades de practica al interior de una organización, para la formalización de esta guía se requiere de la participación de todos los niveles jerárquicos que deseen adquirir conocimiento a través de una necesidad común.

2.5.2 Objetivo

Construir un instrumento que le sirva a la organización como guía para la implementación de las comunidades de práctica, teniendo en cuenta que estas se generan, si al interior de la organización existe una necesidad explicita frente a una tarea o actividad que genera problemas y requiere de mejoras.

2.5.3 Divulgación y Convocatoria

Durante esta primera etapa se busca dialogar y acordar un tema, identificar la necesidad y el propósito de la creación de las COP, definir a los participantes y elaborar un plan de acción donde se establezcan las herramientas, los medios de comunicación y todas las estrategias para la puesta en marcha.

La persona que convoca, será el promotor de la comunidad de práctica a su vez es quien redacta un documento enumerando, plantea los objetivos, ámbitos de interés, aplicaciones prácticas, posibles participantes, expertos y personas invitadas, y elevará la propuesta al comité de impulso.

En la etapa de divulgación es importante conformar un grupo de apoyo o comité de impulso, ya que estos son quienes se encargan de las actividades de promoción, entre ellas la selección del material que se enviará por los diferentes medios de comunicación, El comité identifica las áreas de interés estratégico, recibe las solicitudes de constitución, coordina los trabajos de los grupos y los disuelve si se da caso.

Es importante tener en cuenta que, quienes conforman este grupo son:

LIDER: guía al moderador durante la etapa de diseño, contribuye a construir y a cultivar las comunidades de práctica.

MODERADOR: Es la persona encargada de mantener la dinámica de las reuniones de trabajo, promover debates, gestionar agendas y encontrar espacios y recursos. No ha de ser necesariamente alguien experto en el tema elegido, pero si en dinamizar grupos de trabajo.

DOCUMENTALISTA: Es la persona encargada de resumir, editar y publicar y estructurar los documentos aportados y/o elaborados por los miembros del círculo una vez que se tiene la propuesta de la COP, aprobada, él es quien la organiza.

EXPERTO: Será la persona que aporte al círculo conocimiento del tema escogido. A ese experto que puede ser un miembro de la organización o una persona invitada, se le encargará una exposición del tema escogido y/o orientación para la búsqueda de información y de soluciones idóneas.

2.5.4 Formulario Registro Comunidades de Práctica

Para la inscripción en la comunidad de práctica se debe diligenciar la siguiente ficha:

| GUÍA PARA EL REGISTRO DE UNA COMUNIDAD DE PRACTICA | | |
|---|-----------------|-----------------------|
| FECHA | REUNIÓN N°: | |
| NOMBRE DE LA COMUNIDAD | | |
| LÍDER | | |
| MODERADOR | | |
| FACILITADOR | | |
| OBJETIVO | | |
| TEMAS PRIORITARIOS DE INTERÉS | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| PLAZO | FECHA DE INICIO | FECHA DE FINALIZACIÓN |
| INDICADORES DE ÉXITO | | |
| PARTICIPANTES INICIALES | | |
| PARTICIPANTES POTENCIALES | | |

2.5.5 Diseñar una Ficha Recolectora de Información

Esta ficha es el instrumento que da cuerpo a la conformación de una base de datos que tiene por objeto dar respuesta al interrogante “quien sabe que” y a la vez sirve para animar al dialogo a las personas que integran la organización.

Debe constituir un inventario del “Saber Hacer” de la organización y de las personas que la integran, permite conocer y reflexionar sobre el saber profesional. De manera que al mismo tiempo sirven para pulsar y calibrar el dinamismo de la organización.

El objetivo de esta ficha es tener organizado un listado del conocimiento clave de las personas de las diferentes áreas que integran la organización, que ayude a orientar las respuestas y a fijar el conocimiento.

Para el registro de las competencias, conocimientos y experiencias de las personas se debe diligenciar la siguiente ficha:

| | | |
|-----------------------------------|--|--|
| NOMBRES Y APELLIDOS | | FOTOGRAFÍA |
| EDAD | | |
| ACTIVIDAD / CARGO | | |
| ÁREA Y/O DEPARTAMENTO | | |
| TELÉFONO - CELULAR | | |
| CORREO ELECTRÓNICO | PERSONAL | EMPRESARIAL |
| PROFESIÓN Y/O CARRERA | ÁREA DEL CONOCIMIENTO | AÑOS DE EXPERIENCIA |
| GRUPO DE INTERÉS AL QUE PERTENECE | PROBLEMAS FRECUENTES EN SU ACTIVIDAD Y/O TRABAJO | MAS SOLUCIONES QUE HA PUESTO EN PRACTICA |
| TEMAS PRIORITARIOS DE INTERÉS | 1 | 4 |
| | 2 | 5 |
| | 3 | 6 |

2.5.6 Aplicación y Documentación de la Ficha

Al aplicar esta ficha se tiene condensado todo el conocimiento de los integrantes de la organización, el cual será almacenado en una base de datos para comenzar a documentar y aprovechar el saber hacer de los miembros, potencializarlo y comenzar con la movilización y el intercambio dentro de la organización, se organizará por áreas del conocimiento, lo que le permitirá a la organización dar respuesta a problemas y situaciones generados de su razón social.

2.5.7 Conformación del Grupo

Es importante que al momento de conformar la comunidad de práctica, se tenga total claridad en quien es el líder, el moderador, el facilitador y los demás miembros que conforman el grupo motivador e impulsor para la conformación de las comunidades de práctica. Hasta este punto ya tenemos los siguientes elementos, conocemos la necesidad de los grupos, sabemos cuál es su conocimiento potencial “saber Hacer” y contamos con el número de personas que libremente han decidido participar en la comunidad con un tema específico o interés general.

En esta etapa se define el marco conceptual y procedimental de la comunidad de práctica, se presentan los integrantes, se fijan los roles que cumplirán los integrantes, se proponen cronogramas de actividades en las cuales se definen las actividades de intercambio de conocimiento para dar solución a las dificultades que tienen en común o aportar a la solución con nuevas ideas.

Para la conformación de los grupos es importante tener en cuenta las siguientes anotaciones:

2.5.8 Primera Reunión

- Esta reunión es de gran importancia, pues es aquí donde se negocian los roles y las expectativas del grupo.
- Es importante tener el apoyo de un facilitador externo que ayude a dinamizar la reunión y valore el tiempo y las aportaciones de los participantes.
- Se debe tener en cuenta todas las inquietudes de los participantes, exponerlas y discutir las con el fin de construir una visión compartida que logre optimizar los objetivos del grupo.
- Acordar las normas.

2.5.9 Consolidación

En esta fase se concretan los resultados obtenidos y se transfieren al resto de la organización, utilizando herramientas de información y/o comunicación como: bases de datos, email, internet, intranet y cualquier otro medio de comunicación interno de la organización. Los esfuerzos se encaminan a mantener activo y animando al grupo mediante el uso de las herramientas compartidas, tales como un espacio virtual de trabajo, apoyando las contribuciones y los esfuerzos entre los miembros, permaneciendo atentos a todos los procesos de gestión del conocimiento y a los procesos de creación e innovación dentro de la organización.

2.5.10 Estructuración del Plan de Trabajo

Lo que se pretende al realizar un cronograma de actividades es tener claridad en el cumplimiento de los objetivos, las estrategias que se utilizarán, el tiempo, las reuniones requeridas, los espacios de intercambio, todo el material que se construyó, las normas que se siguieron para alcanzar los resultados esperados, se habla de una madurez, en este momento la comunidad ha completado una parte de su ciclo y requiere ser evaluada.

| GRUPO DE TRABAJO DE LA ORGANIZACIÓN | PROPÓSITO | QUIEN CONFORMA EL GRUPO? | QUE MANTIENE LA CONEXIÓN DEL GRUPO? | TIEMPO DE EJECUCIÓN? |
|-------------------------------------|---|---------------------------------|---|--|
| COMUNIDADES DE CONOCIMIENTO | DESARROLLAR LAS CAPACIDADES DE SUS MIEMBROS | LOS MIEMBROS SE UNEN LIBREMENTE | ILUSIÓN, COMPROMISO E IDENTIFICACIÓN CON EL "EXPERTISE" DEL GRUPO | TANTO COMO EXISTA INTERÉS EN MANTENER EL GRUPO |

2.5.11 Evaluación

Es necesario hacer seguimiento a las comunidades de práctica, estas deben ser periódicas con el fin de fortalecerlas y lograr su mejoramiento de acuerdo a las sugerencias y la retroalimentación constante de su integrantes, el moderador puede aportar mucho a la comunidad en este paso por medio de la motivación, el interés y la atención constante a las sugerencias del grupo con respecto a su participación en la comunidad. También es importante evaluar las actividades, las tareas planeadas y realizadas para cumplir el objetivo, los hallazgos, las modificaciones, las lecciones aprendidas, las recomendaciones, los logros alcanzados, la puesta en marcha de nuevos proyectos y/o mejoras al proceso que se desarrolla dentro de la organización. Es importante aplicar un buen método de evaluación apropiado tanto para cada uno de los integrantes como para la comunidad en general de acuerdo al logro de los objetivos. es importante lo anterior para construir la memoria de la comunidad de práctica, para al fin se propone formato de acta de registro de reuniones (ver anexo A)

2.5.12 Código de Ética Comunidades de Práctica

Las comunidades de práctica formalmente constituidas con la aprobación de la organización cumplirán con las siguientes normas establecidas de mutuo acuerdo entre las partes, y las cuales cada integrante debe firmar antes de pertenecer a la comunidad en señal de leído, entendido e implementado a partir de la fecha de ser parte de la comunidad:

- Las reuniones presenciales, no deben alterar su jornada laboral, es decir, si estas reuniones se realizan después o antes de su jornada habitual no se constituyen como horas extras.
- La participación en la comunidad es voluntaria al igual que su deserción, en este caso la persona que se retire y este en marcha un proyecto debe guardar total confidencialidad de la información, hasta que el proyecto esté completo y listo para su divulgación.
- En ningún momento estas comunidades serán herramientas para la soluciones de temas personales de uno de sus integrantes, todo el desarrollo debe obedecer a una necesidad de la organización, a una innovación de un proceso que permita agilidad y por consiguiente aporte a la productividad de la organización.
- La organización establecerá y pondrá a disposición de los empleados herramientas que les permitan desarrollar las propuestas y estas pueden ser virtuales, equipos de cómputo, llamadas, video .
- Conferencias, correos electrónicos, blogs, sitios web, revistas especializadas, foros de discusión y bibliotecas virtuales que puedan ser requeridas para tratar el tema que se esté desarrollando, el uso inadecuado de uno de estos medios

para fines distintos a los permitidos por la organización con fines personales constituye una falta y se le realizara un proceso disciplinario y/o sanción.

- Los desarrollos que se logren hacer al pertenecer a la comunidad de práctica son propiedad intelectual de la organización, se le reconocerá a la o las personas que participen de estos proyectos su aporte, pero se deja la constancia que este desarrollo pertenece a la organización, por tal motivo queda prohibido su venta al público y/o competencia si es el caso.
- Las personas que pertenezcan a las comunidades de práctica, cuando desarrollen e implementen proyectos que contribuyan a la productividad de la empresa se hacen acreedores a una bonificación, no prestacional que será entregada de acuerdo a la participación que hayan tenido en el proyecto.

3. CONCLUSIONES

Las comunidades de práctica son una herramienta de la gestión del conocimiento que permiten dinamizar el conocimiento dentro de la organización, El éxito de una comunidad de práctica, a largo plazo depende de los participantes de la comunidad, a causa de la participación voluntaria, autodeterminación y relevancia práctica para los individuos y para la organización.

Los partícipes de una comunidad de práctica tienen que estar convencidos de que perfeccionan y aprenden (nuevas) competencias que se encaminan a mejorar el rendimiento en el trabajo, la productividad, al intercambiar sus conocimientos con los demás miembros de la organización, esta comunidad debe ser segura, debe constituirse en un entorno con bajo riesgo, en el que expresar opiniones, hacer comentarios, retroalimentaciones, plantear preguntas libre mente y explorar soluciones creativas, innovadoras apoyan y contribuyen al crecimiento en doble vía del grupo y de las personas que son miembro de las mismas.

Los dirigentes de las organizaciones deben entender la dinámica de las comunidades de práctica, no intervenir directamente en sus actividades diarias y apoyarlas ya que esta es una valiosa herramienta para gestionar proyectos que apuntan a la innovación y al desarrollo de nuevas estrategias al interior de la organización, a la solución de problemas, al estar conformadas con personal de todos los niveles de la organización se garantizan el círculo de conocimiento en cada una de las tareas, áreas y procesos de la organización.

4. RECOMENDACIONES

Al comenzar con el proyecto de constitución de comunidades de práctica, es importante aprender de las experiencias, motivo por el cual es recomendable comenzar a conformar una primera comunidad y a medida que se vaya consolidando ir conformando otras comunidades en la organización.

Es importante consolidar una base de datos, con todo el saber hacer de las personas, con el fin de conocer el potencial de los empleados y su aporte a la solución de conflictos y los aportes que pueden hacer a los procesos de innovación dentro de la organización.

En este orden de ideas es trascendental conocer e identificar el tipo de organización en el cual se está planeando implementar las comunidades de práctica, ya que la cultura y la estructura organizacional juegan un papel importante para la puesta en marcha de este proyecto.

Para gestionar el conocimiento, es importante tener un buen equipo de motivación que se encargue de dos pasos fundamentales para convocar a los integrantes de las comunidades de práctica, como lo son: la sensibilización al interior de las organizaciones, los mensajes deben ser claros, concisos y deben invitar y cautivar a las personas para que voluntariamente se integren y formen las comunidades, el otro paso es comunicar de manera clara los objetivos, las reglas, las normas y los espacios en los cuales se llevaran a cabo los encuentros de dicha comunidad.

BIBLIOGRAFÍA

ARGYRIS, Chris y Donald A. Schon, Organizational Learning II, MA, Addison Wesley. DREW, S. "Strategy and intellectual capital", Management Update, 1996, Vol.7, No.4.

COLLISON, Chris, Parcell, Geoff. 2001. Learning "A Leader's Guide To After Action Reviews. Training Circular (TC-25-20)". Washington, DC. Fly. Milford: Capstone Publishing. The Army. 1993.

Gestión Del Conocimiento Y Comunidades De Práctica En Laboratorios De Investigación Del Polo Científico Grenoble En Francia (Artículo). Revista Interamericana De Bibliotecología. 2008 Vol. 31 # 2

SANDINO RESTREPO. María Del Carmen. Metodología De La Investigación Científica: Articulación De Los Elementos Metodológicos Esenciales. Tercera Edición Corregida Y Aumentada. 2009.

CIBERGRAFÍA

Avanza Un Espacio Para La Construcción De Conocimiento Y La Lucha Contra La Pobreza A Través Del Uso De Las Tecnologías De La Información Y La Comunicación Tics <http://Www.Avanza.Org.Co>

Comunidades De Práctica; Que Son?, Para Que Sirven? Y Porque Son Importantes Www.Comunidadesdeaprendizaje.Net/Pdf/Flecha_Puigvert_02.Pdf
US Agency For International Development. 2006. " After Action Review. Technical Guidance" (PN-ADF-360)". Washington, DC: [Http://Knowledge.Usaid.Gov/Aar.Htm](http://Knowledge.Usaid.Gov/Aar.Htm)

Manuel de la Cruz Peñas, Gestión del Conocimiento,
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/orgcreaco.htm>

ANEXO A. Formato de acta de reuniones de las comunidades de práctica.

| | |
|------------------------|--------------------|
| ACTA DE REUNIÓN | Logo de la empresa |
|------------------------|--------------------|

▲ INFORMACIÓN BÁSICA

| | | | | | |
|--|--|---------------------|-----------------------|------------------|-----------|
| Acta No. | | Responsable | Comunidad de Practica | Fecha: | 30-10-06 |
| Lugar: | | Hora Inicio: | 7.00 a.m. | Hora fin: | 9:30 a.m. |
| Objetivo de la reunión | | | | | |
| Retomar compromisos de actas anteriores. | | | | | |

▲ ASISTENCIA

| Nombre | Cargo | Organización | Datos Básicos | |
|--------|-------|--------------|---------------|--------|
| | | | Teléfono | E mail |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

▲ AGENDA

| Puntos a tratar | Abordado y completado | |
|-----------------|-----------------------|----|
| | Si | No |
| | | |
| | | |

▲ DESARROLLO DE LA REUNIÓN

| Aspecto | Comentarios | Compromisos | Resp. | fecha |
|---------|-------------|-------------|-------|-------|
| | | | | |
| Varios | | | | |

▲ PRÓXIMA REUNIÓN

| | | | | | |
|--------|------------------|--------|----|-------|--|
| Lugar: | GERENCIA GENERAL | Fecha: | NA | Hora: | |
|--------|------------------|--------|----|-------|--|

▲ DOCUMENTOS ANEXOS AL ACTA

| Descripción | Ubicación | Origen |
|-------------|-----------|--------|
| N/A | N/A | N/A |